

サムネイル

目次

しおり

検索

ヘルプ

書籍情報



「ルールづくり」は、誰もがができるイノベーションだ

Forbes JAPAN

2022  
8  
No.96

定価1200円

カイル・ウィーンズ (KYLE WINNERS)

「新しい市場創造」入門

RULE MAKERS

STARTUP

20 COVER STORY  
カイル・ウィーンズ Ifbist CEO  
CAFAM、欧米政府、そして市民を動かした「修理する権利」旗手の世界戦略とは

FEATURE STORY  
HOW TO FIX THE RULE  
「新しい市場創造」入門

- 24 RULE MAKERS 「新しい市場創造」入門  
「ルールづくり」は、誰もができるイノベーションだ
- 26 「新しい市場創造」の鍵！ 社会を動かす「ルールメイキング」の本質とは 羽生田慶介
- 28 CHALLENGER 1 Luup 「電動キックボード」健全な市場づくりへの挑戦
- 32 CHALLENGER 2 ヤマトホールディングス 「クルマ宅急便」を世界市場に届けた日
- 40 CHALLENGER 3 雪ヶ谷化学工業 「新しいフェアトレード」で業界をひっくり返す
- 42 CHALLENGER 4 イノカ サングを生物多様性への影響評価のモノサシに

- 38 INTERVIEW ダイキン工業 数多くの成功事例を持つ先駆者が語る 「レベルプレイングフィールド」という勝ち筋
- 31 COLUMN 世界史に学ぶ、現代社会のルールのとらえ方とは 伊藤毅
- 35 COLUMN 「乗り遅れた日本」がルール形成で主導権を握るには 市川芳明 多摩大学ルール形成戦略研究所所長教授
- 36 「インパクト」から始める市場づくり エアビーターとウーバーの比較でわかる社会実装の5大要素 馬田隆明
- 44 世界の新市場はこうして形成される！ 図解で理解「市場創生」5つのモデル

46 ロビイスト、弁護士、政策起業家まで  
注目！ 日本のルールメーカー30人

- PICK UP 1 メルカリ/吉川徳明
- PICK UP 2 國峯法律事務所/國峯孝祐
- PICK UP 3 マネーフォワード/瀧 俊雄
- PICK UP 4 アンドパッド/岡本杏莉
- PICK UP 5 マカイラ/藤井宏一郎
- PICK UP 6 Issues/廣田達宣

56 小林史明 デジタル副大臣兼内閣府副大臣  
「法令4万件の一括見直し」は序章に過ぎない 国民全員参加、ルールの民主化の時代が来る

59 COLUMN 世界を舞台に戦うために私がしていること 岡田光信/イストロスケールホールディングス創業者兼CEO

Forbes JAPAN THE REVIEW

- 64 | トヨタ社長豊田章男に聞いた「販売減でも過去最高益」一強の秘密
- 72 | ワンクリック決済で世界を狙う 最年少ビリオネアは天使か悪魔か — Bolt
- 76 | ECの巨人を不動産界で支える「アジアのブラックストーン」 — ESR Cayman
- 81 | 顧客はユーチューバー 利益10倍のカメラメーカー — Blackmagic Design

SERIES

- 2 IN PICTURES  
工場から見える世界経済の「現在」
- 8 CEO'S VOICE 光通勲/生技林業 代田昭隆社長  
高大工の一言が変えたビジネスの100年思考
- 10 Forbes COMMUNITY  
START-UPS HIRAC FUND/金原直樹、  
ザロウイン/岡部友雄  
店舗数急拡大のシェアシロン、美容業界を動かしたくなる環境へ
- WORLD'S 30 UNDER 30  
セリーナハリワタ/Cellular Longevity
- SELF-MADE WOMEN  
和田幸子/ナカジ
- 植野大輔と語る「CxO」のビジョン  
ゲスト 瀧名返文野  
リクルートHD取締役 兼 常務執行役員 兼 COO  
2年後の取締役会のアジェンダまで描く！
- 90 私が尊敬するカリスマ経営者  
秘伝 松本恭輔/ラクスル
- 92 電通Bチームの今月のNEW CONCEPT採集  
不自由で自由をつくる
- 96 中山亮太郎の「ビジネス夜明け前」
- CHINA TRIGGER  
チャイナトリガー 手嶋 真



OPINIONS

- 15 Forbes JAPAN Founder コラム  
やられたらやり返す、のぞ
- 17 伊藤隆敏の格物致知  
安い日本と解決策
- 18 田坂広志の「深き思索、静かな気づき」  
新時代のシンクタンク 五つの進化
- 19 川村雄介の「耳耳長目」  
はやぶさチームの「神社参り」

FORBES LIFESTYLE

- 100 | 小山薫堂 東京blamと物語
- 102 | 美酒のある風景 平和とぶるく
- 104 | 紳士淑女の嗜み トッス
- 106 | クルマの名鑑 Alita Romeo
- エグゼクティブ異種交遊録  
長谷川豊/ノニーデザインコンサルティング  
堀切和久/富士フィルム
- 110 | CEOがすすめる一冊 野田淳二/ウェイクアップ
- 111 | 社長の備忘録 小橋津林太郎/GHOST
- 113 | 時計特集 時代はウグスガへ

CLOSE UP & INFORMATION

- 60 | 「ウエスト・キルキュール」 「金融」×「フィナンソロビー」で描く新しい世界
- 62 | 「アタックスコンサルティング」 人を活かす画期的な一手「B to P」で見える日本の未来
- 70 | [B&D] 「Journey to Transformation」とは何か
- 82 | 「花王」 精密界面制御技術で環境問題と食糧問題の解決に挑む
- 84 | [KAKEAD 1on1] コミュニケーションを支援する 次世代HRクラウドシステム
- 94 | 「スター・ジャパン合同会社」 ここまで進化し続けた眼内コンタクトレンズ「ICL」



編集長 藤野浩幸  
編集次長 山本智之  
副編集長 奥田英希子  
エディター 成島清子 藤崎 英  
遠元 朝二 田野幸希子  
editor at large 井原真介  
制作総監 松野聖花  
コンテンツ・マーケティングエディター 高崎延夫 青山 英 秋山 龍  
石川 隆夫 長 智 神谷 弘 今井 隆雄

デジタル編集 栗田信久  
Web 編集長 谷本有希 (執行役員)  
Web 編集長 谷本有希 (執行役員)  
エディター 岩崎美由子 船山 あり  
石井 裕子 藤野 浩幸  
編集長 藤野 浩幸  
SALON 編集長 田中 浩介 安井 亮二

牛久保 昭彦 (専任)  
佐藤 実希 (執行役員)  
宮本 仁子 (執行役員)  
藤崎 英 (専任)  
松本 有希 (専任)

アートディレクター 藤野 浩幸  
デザイナー 藤野 浩幸 藤村 淳  
伊藤 隆敏 松本 有希  
DTP 株式会社インフォム

発行人 上野 雅哉  
発行 リンクタイズ株式会社  
〒106-0064  
東京都港区東麻布4-9-15  
東麻布一丁目ビル2F  
060-1745-6328  
060-1745-6327

代表取締役社長CEO 藤野 浩幸  
取締役社長COO 松本 有希  
取締役 藤野 浩幸  
取締役COO 上野 雅哉  
取締役CFO 牛久保 昭彦

ビジネスデザイングループ  
Forbes JAPAN ビジネスデザイン部  
石原 雄次 (専任)  
藤野 浩幸 (専任)  
吉川 徳明 (専任)  
原 幸子 (専任)  
白田 真由

ブランドスタジオ部  
野村 大輔 (専任)  
松浦 明希 (専任)  
鈴木 海星 (専任)  
岡田 英 (専任)  
大崎 昌宏 (専任)

エクスペリエンスディバイス部  
池上 雄大 (専任)  
藤野 浩幸 (専任)  
藤崎 英 (専任)

IT事業推進部  
藤田 浩幸  
デジタルマーケティンググループ  
メダックグループ  
藤野 浩幸  
藤崎 英  
藤野 浩幸

クライアントグループ  
大崎 昌宏  
コーポレートファンクショナルグループ  
宮本 仁子 (執行役員) 林 悠以  
花岡 裕子 五枝 文枝

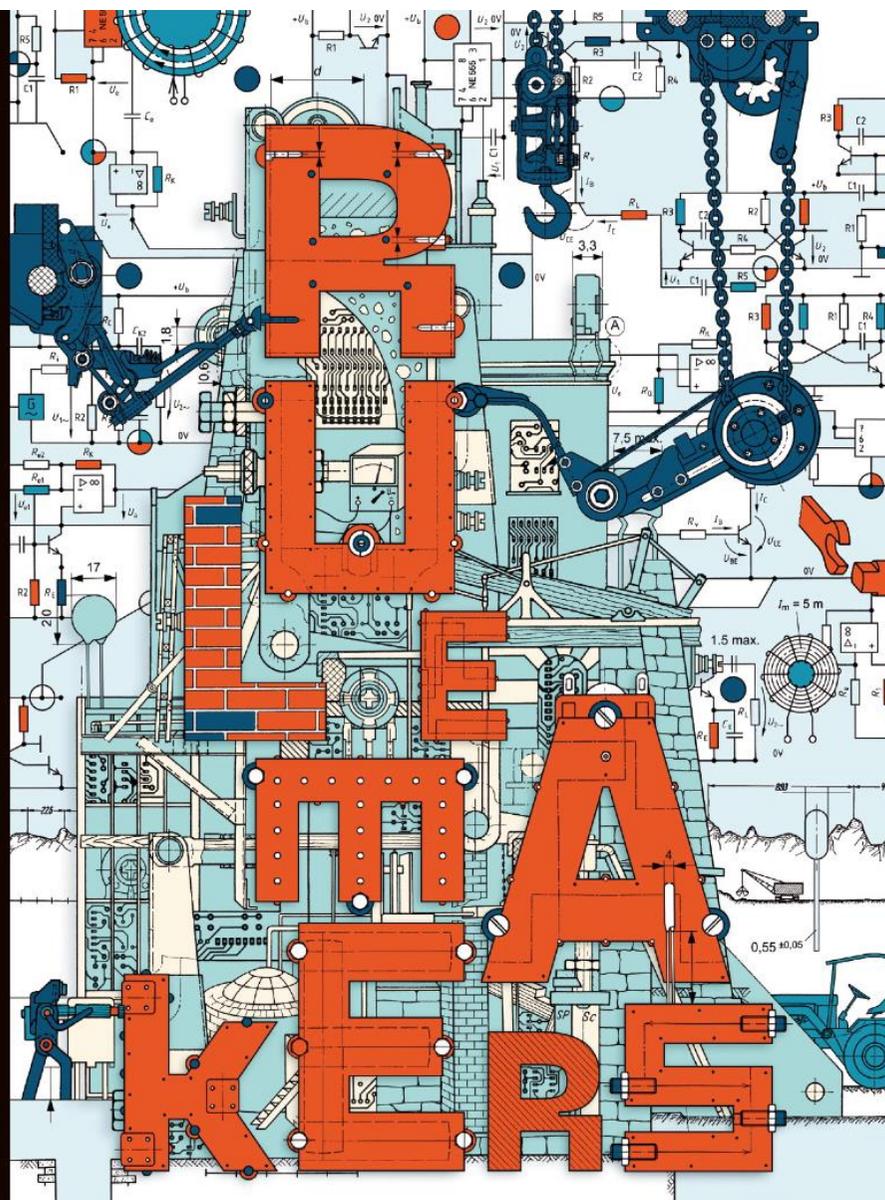


# RULE MAKERS

## 「新しい市場創造」 入門

いま日本企業に必要なのは、新しいイノベーションの社会実装方法である「ルールメイキング」だ。よりよき未来の実現に向けて、自社に何ができ、何をすべきか。多くの企業が「ビジョン」や「パーパス」を見つめ直している。しかし、そうした「正義」のもとで生み出された技術や製品・サービスが、必ずしも社会に受け入れられるとは限らない。新たな市場を切り開くためには、それが本当に未来に寄与する「正解」であると、社会からのコンセンサスを得る必要があるからだ。キーワードは、「社会課題解決」「巻き込み力」。法規制の適正化や国際標準化など、「正義」を「正解」に発展させるための仕組みづくり、すなわちルールメイキングは、日本ではこれまで一部の強者が担うものと思われてきた。しかし、それは刷り込み過ぎない。ルールとは従うものでなく、未来つくり出し、時代に応じて更新していくもの。そして、それは力なき挑戦者たちにもできることなのだ。

Illustration by Christian Grallinger クリスチャン・グラリッゲン イラストレーション





「すべてをこれでひっくり返そうと思っています」  
東京・品川区にあるビルの一室で、雪ヶ谷化学工業3代目社長の坂本昇はそう断言した。「これ」とは、小さな化粧用スポンジのことである。  
雪ヶ谷化学工業は1952年創業の石油化学メーカーだ。スポンジをはじめとする特殊発泡体の開発・製造を手がけてきた。76年には耐油性に優れた合成ゴム素材の化粧用スポンジ「ユキロスポン

ジ」を開発。当時、天然ゴム製のスポンジはアレルギーを引き起こす可能性が指摘されていたが、ユキロンはその心配がないうえにファンクションの油分にも強く、一気に化粧用スポンジ市場の主役に躍り出た。世界シェアは7割にのぼり、取引先には資生堂をはじめ国内外の大手化粧品メーカーが名を連ねる。  
そんなニッチ・トップ企業がいま、再び業界のス

ジを開発。当時、天然ゴム製のスポンジはアレルギーを引き起こす可能性が指摘されていたが、ユキロンはその心配がないうえにファンクションの油分にも強く、一気に化粧用スポンジ市場の主役に躍り出た。世界シェアは7割にのぼり、取引先には資生堂をはじめ国内外の大手化粧品メーカーが名を連ねる。  
そんなニッチ・トップ企業がいま、再び業界のス

## COMMON IDEALS BY RUBBER

✓ 雪ヶ谷化学工業

### ゴムの森と生産者を守るシンボル 「新しいフェアトレード」で業界をひっくり返す

広がり始める「フェアトレード天然ゴムマーク」という独自認証。  
世界シェアNo.1企業が挑む「社会問題解決と市場創造」。

Text by Kumiko Seto | Photograph by Kenji Yoshizawa | Illustration by Christian Oveling  
原稿執筆 - 文 日経編集 - 写真 クリストフ・ヴァン・イストレン



タンダードを変えようとしている。安心・安全な天然ゴムを配合した化粧用スポンジを開発するとともに、天然ゴムのフェアトレードを軸に新たなビジネスの規範を築き上げようとしているのだ。

事の発端は2019年に遡る。社長就任から6年目を迎えた坂本は、自社のスポンジが抱える課題と可能性に思いを巡らせていた。合成ゴムの生産過程では膨大な二酸化炭素（CO2）が発生する。CO2の排出量削減が求められるなか、化粧用スポンジをサステナブルな製品に変えることができれば社会課題の解決に貢献できるはずだ――。

そこでひらめいたのが、天然ゴムを混ぜて合成ゴムの使用量を減らすというアイデアだった。同社は天然ゴムのアレルギー原因となるタンパク質を除去する技術を開発し、特許も取得している。その技術を駆使して生まれたのが、天然ゴムを配合したスポンジ「ユキロンRP」だ。

製品はできた。だが、坂本にはまだ気がかりな点があった。天然ゴムの産地は東南アジアや南米、アフリカなどの途上国が中心で、600万軒を超える小規模農家が生産量の65%を担っているとされる。トレーサビリティが追いつかず、生産現場では児童労働や強制労働、不当取引を懸念する声もある。そんな状況下で天然ゴムの使用量を増やせば、劣悪な環境を助長することになりかねない。

早速、タイにある自社工場のスタッフを通じて天然ゴム農家の実地調査を行った。そして、自社の天然ゴム製品には公平・公正な貿易を手がけているタイの現地企業の原料のみを使うと決めた。日本で流通する天然ゴムすべてをフェアトレードにするために坂本は動き始める。

21年5月には、フェアトレードの天然ゴムを使った製品なら企業や製品ジャンルを問わず使える「フェアトレード天然ゴムマーク」を公開した。マークの要件には、①天然ゴムの生産現場で強制労働や児童労働が行われていないこと ②すべての生産者に公正な対価が支払われていること ③安全で健康な労働条件が守られていることを掲げた。22年5月末時点で4社がマークの使用を決定し、3社はすでにマーク付きの商品を販売している。

しかし、化粧用スポンジで圧倒的なシェアを誇る企業がなぜ、あえて市場のルール形成に取り組むのか。そう聞くと、坂本はこう答えた。

### 雪ヶ谷化学工業



耐油性に優れた化粧用スポンジ（ユキロン）で世界一のシェアを持ち、アジアを中心に工場や販売拠点が存在する。これまで天然ゴムの材料調達にフェアトレードの証明が無く、世界シェア7割の影響力を活かし独自の認証を開発した。業界に新しい付加価値の創造を促している。

### 業界のゲームチェンジャーになる

「取引先の声に応じるだけでは、いずれ定型的なスポンジを安価に生産する海外企業にシェアが奪われるのは目に見えています。安くつくことと、途上国の労働力の搾取はコインの裏表です。それを許すことは経済格差を深刻化させるばかりか、自社の存在価値を脅かすことにもつながります」

だからこそ、高い技術力と発想力を持ち、ユニークネスをかたちにできる企業が有利になるよう自ら新たなモノ/サシを示す。そして、少し高くても社会的に価値があるモノの市場を築き上げ、業界の常識そのものを変える。坂本が描く経営戦略だ。

「ルーレメイキング側に立つことで、競合他社は絶対についてくることができなくなる。この方向性を見いだしたときは、『よっしゃ』と思いました」

雪ヶ谷化学工業は、先代の坂本光彦が率いるころからボランティアを通じて社会貢献に取り組んできた坂本は言う。だが、「親父の場合は完全に趣味。私の場合は、人に認めてもらいながら商売に乗せなければいけないという思いがありました」。

とはいえ、今回のルーレメイキングでは社内外を巻き込むことの難しさも味わった。19年末からSDGs活動に全力で取り組む企業へとかじを切ったが、まずぶち当たったのが社内の壁だった。

「最初のころは、『それならCO2の排出量をゼロにして、高い製品を売ってみればいいんじゃないですか』など、ちゃかすような声もありました」

潮目が変わったのは20年夏ごろからだ。SDGsがメディアで頻繁に取り上げられるようになり、社内の空気が変わった。自分たちの活動は世の中の潮流に乗っている社員が実感し始め、「秋ごろからは自発的なアイデアがどんどん出るようになりました」。

社員の次は取引先である。坂本が目指すのは、化粧品とゴム業界のゲームチェンジャーになること。だが「期待していたスピード感が10だとすると、いまは3。正直、まだまだです」と坂本は言う。

「化粧品売り場に、エンカルやサステナブルを価値に変えて高く売っている商品がほとんどない。それでいいのかという話です。業界が変わるかどうかが、これから1年の頑張り次第だと思います」

ゲームチェンジャーの挑戦は始まったばかりだ。①



### フェアトレード天然ゴム認証ロゴ

天然ゴムにもフェアトレードが必要だと知ってもらいたい――。こうして生まれた認証は、取引先を念頭に広がりつつあり、また企業や管理を問わず、条件を満たす製品であれば無料で使用できる。天然ゴムは木の幹についた傷から染み出る樹液を集めるが、その葉を採ったデザインとなっている。



### ユキロンRP

これまで製造業の合成ゴムが主流だった化粧用スポンジに、フェアトレードの天然ゴムを含む有る製品を開発した。樹液には顔料マークが入り、取り巻きの紙に一枚入り。天然成分が配合されたことで、肌触りや品質が向上し取引先からの評価も高い。